

ВЪВЕДЕНИЕ

Ако величието е задължителна предпоставка за справяне с проблемите, то, съдейки от досегашния си опит, можем да кажем, че подборът и развитието на лидерите са оставени на произвола на съдбата. До момента не са известни начини за обучение на „велики“ лидери. Ние продължаваме да изпитваме нужда от компетентни мениджъри и да копнеем по велики лидери.

Ейбрахам Залезник*

Необходимостта от постоянното преосмисляне на динамиката и промените в съвременния глобализиращ се свят и тяхното отражение върху развитието на теорията и практиката на мениджмънта, бизнес средата, организациите, организационното поведение, лидерството, поставя изискванията за обновяващи идеи, иновационни технологии и разнообразието от изследователски подходи, които да предлагат приоритети, нови перспективи, обобщения и изводи.

Затова и авторите на тази книга, които са от различни университети и имат богат опит в преподаването по тази проблематика, се обединихме около следното нейно предназначение и предварителни изисквания:

1. Да запознае читателите със съвременните тенденции в мениджмънта и лидерството, като предложи концепции и подходи, които са залегнали в модерните стандарти за курсове и програми по Бизнес администрация, еквивалентни на MBA – програми с подобна концентрация или специализация – необходими за мениджърите с висш тип квалификация, за да осъществяват ефективна управленска дейност.

2. Да играе ролята на научно и учебно издание, което да интегрира подходи за изследване от теорията, методиката на приложение в обучението, като основа за идеи, творчески решения и успешни проекти за действие в областта на мениджмънта и лидерството.

3. Да представи анализиранияте теми като научна област, учебна дисциплина и подходи за изследване на теоретични въпроси, които да покриват тяхното съдържание и обхват, но и дават преценка на съществуващите истини и натрупано знание.

4. Да посочи актуалността на разглежданите въпроси по темата – еволюцията в мисленето, своеобразен обзор на различните концепции, съвременно състояние и аспекти на анализ, ограничеността на някои от тях или степен на приложимост

в бизнес практиката, като се дава обективна оценка както на литературните източници, така и на развиващите се процеси в теоретичен и емпиричен план.

5. Да включва основните понятия, новите измерения на анализиранияте въпроси, сравнителната им интерпретация, която да бъде с елементи на прогностичност.

6. Да предлага аргументи за интердисциплинарност и необходимост от комплексен анализ на проблематиката, като запознава с конкретни методи, примери от различни нива на управление и пречупва теорията през функциите на мениджърите (лидерите или екипите), техните роли и отговорности за различните направления или организации в бизнеса.

7. Да се опира на разнообразие от изследвания и проучвания, примери и реални ситуации от водещи компании, като някои от предлаганите знания да имат и ролята на тренинг, самообучение и самостоятелна подготовка за формирането на инструменти, подходи или техники за приложение в практиката.

Въпросите, които послужиха за първоначален ориентир, бяха групирани главно в следните три направления:

I. *Каква е ролята на корпорацията в съвременния свят и кои са основните лостове на корпоративното управление? Кои са успешните стратегии за организационно развитие в условията на промяна и ключовите измерения на съвременните високоефективни организации, моделите за организационно съвършенство? Какви са механизмите за управление на проекти, като ефикасен инструмент в условията на промяна?*

II. *Кои са измеренията на риска при новите предизвикателства пред мениджмънта? Как съвременните тенденции при управлението на човешките ресурси се отразяват на стратегическото управление на организациите?*

III. *С какви промени в организационното поведение*

* Залезник, Е. (2007). *Мениджъри и лидери. Различни ли са те?*. В: Harvard Business Review, Духът на лидера. София: Класика и Стил.

ние е необходимо да се съобразяват мениджърите, за да управляват успешно интелектуалния капитал в организациите, мултинационалните компании и корпорации? Как да се използват етическите принципи, за да се активира социалната отговорност в бизнеса и мениджмънта?

Параметри на Новата парадигма

Проведените дискусии в тази насока определено влияят върху преодоляването на т. нар. „ефект на парадигмата“, при който тези, които мислят и действат по правилата и в рамките на старата парадигма, се правят, че не забелязват произтичащите промени и затова не желаят да се съобразяват с тях*. Във все повече разработки се отбелязва, че голяма част от икономическите и управленските теории не намират потвърждение в практиката, тъй като неокласическата определеност се заменя с императивите за неопределеност на развитието. Посочва се необходимостта, в условията на информационното общество, те да бъдат фундаментирани върху икономиката и управлението на знанията.** От ново теоретично осмисляне, базиращо се на факти от емпирични изследвания и приложими модели за ефективно управление, се нуждаят:

- Процесите на глобализация, информационните технологии, развитието на мултинационалните компании, корпорациите и възникващото многообразие от организационни форми;
- Новите тенденции в бизнес средата и стратегиите за организационна промяна при глобалната конкуренция, моделите за организационно проектиране и развитие, комплексното управление на качеството и управлението на проекти, като ефикасни инструменти в условията на промяна;
- Диферсификацията на работната сила, риска и управлението на човешките ресурси, като част от стратегията на мениджмънта;
- Новите форми на поведение, които поставят засилен акцент върху изследването на поведенческите аспекти на мениджмънта, организационното поведение, културния контекст, етиката и социалната отговорност;
- Използването на подходи за проучване на конкретните измерения на екипността, лидерството, воденето на преговори, за да се реагира своевременно и адекватно на движението в света на организациите и корпоративните структури.

Основни изходни тези:

1. Управленската теория все повече се свързва, не толкова с прилагането на разнообразие от модели за организационно съвършенство, колкото до тяхното анализиране като динамично състояние и отворена система за взаимодействие с външната среда, междофункционалност и интегрираност на процесите, които протичат в нея, с постоянно оценяване и проектиране на отделните компоненти и тяхното прогнозиране в цялост. Или непрекъснатата ориентация към промени, висока ефективност и възприемането на нови технологии превръща съвременните организации в перманентно „учещи“ (learning organization) и съвкупности от екипи, в които всеки е длъжен да действа като мениджър със съответни функции и отговорности, лидерско въздействие и способности за обновяване.

2. Рационалните модели могат да се впишат по някакъв начин в големите корпорации като опериране на системи с определена йерархия и механизми за въздействие на основата на въградени и действащи норми и стандарти, и със сравнително предвидими прогнози и точни математически формули, но те трудно биха се приложили към динамиката на средните и малки фирми в бизнеса (а те са преобладаващи), където променящата се ситуация рефлектира с по-голяма скорост на фона на конкуренцията и непрекъснатия избор. При тях постоянното развитие на мисълта е водещата философия на мениджъра, около която се „върти“ неговата линия на поведение и която често не се вписва в изискванията на регламентираните структури, при използването на готови конструкции от миналия опит за справяне с възникналите предизвикателства. При тези условия, когато правилата на играта не се поддават на планираната схема на бизнеса, единственият начин за интервениране е екзистенциалният мениджмънт, който поставя водещите акценти върху интуицията, света на собствените преживявания, наблюдения, решения и жизнени позиции и които често са в основата на успешните управленски практики.

3. Има разнообразие от организации (а не единствен и универсален модел), в които наблюдаваното организационно поведение значително се отклонява от лансираните икономически модели на рационалната оптимизация. Действително, една не малка част от утвърдените стандарти, правила, знания и умения, които се поддават на формализиране, могат да бъдат трансферирани, но друпи, които в повечето случаи са източник на организаци-

* Панайотов, Д. (2005). *Новата парадигма на мениджмънта и лидерството*. В: *Съвременни управленски практики III БСУ*.

** *Икономика, психология, управление, бизнес*. Годишник на департамент Икономика и Бизнес администрация. (2003). НБУ.; *Методология, интердисциплинарност, стратегии, анализи*. Годишник на департамент Икономика и Бизнес администрация. (2005). НБУ.

онна двусмисленост (Фр. Фукуяма), са в зависимост от *комплексни контекстуални фактори*, висока или ниска специфичност на информацията (свързана със способността да се контролира ситуацията), както с високия или ниския транзакционен обем на взаимодействията. Но остава и една *невидима част*, на основата на която се променят целите на организацията, нейната форма и задачи, а именно: движението на норми и ценности, тяхното интернализиране, сблъсъкът на различните мотивационни структури и интереси, неформалните отношения, груповата, екипната идентичност и феномените на лидерството.

4. Така както прилагането на един или друг модел означава отчитане комплексността на организационната теория, така „най – добрата“ управленска практика фактически означава съобразяване със *специфичната информация в контекста на ситуацията* (външни и вътрешни фактори). Или ефективният мениджмънт се свързва не толкова с предлагането на структурни определености, а в тяхното задвижване, в отчитането както на техните относителни предимства, ограничения, така и с използването на точните подходи, средства и тактики – *адекватни на спецификата* на конкретната организация, нейните задачи и които да стимулират всеки един сътрудник да се *включи в това движение* за постигане на максимални резултати.

5. Новата парадигма изисква отвореност, като рефлексия на „движението на знанието“ и предполага изменение на ортодоксалните схващания за отделните научни дисциплини:

Традиционното им разбиране като някаква съвкупност от обобщени модели, структури и строго ограничени понятийни схеми, все повече отстъпва пред необходимостта от надскачане, разширяване или *преодоляване на парадигматичната херметичност на науките* за разбиране на човешкото поведение в реалността на бизнеса и управлението.

Не означава отмяна на приемствеността в тяхното развитие, а допълване, реконструиране на динамиката им, интерпретиране на основата на нови теоретични конструкции и зараждащи се идеи – стимулирани от практиката и проверявани от установената вече систематизация от използвани подходи, или от въвеждането и усъвършенстването на изследователските методи. Особено в свят, който не е само постмодерен, но и в известен смисъл и посттеоретичен, където структурните определености, рационализмът на абсолютните истини отстъпват на „нелинейното“ развитие, *динамиката на протичащите процеси, движението на знанието към продуктивност и приложение, което да води към качествени промени.*

На преден план все повече застават необходимите изисквания за *комплексност, теоретико-приложна значимост и интердисциплинарност на знанието*, което до голяма степен стимулира неговата ефективност, и предполагат формирането

на способности за промени, адаптивност, гъвкавост и развитие в сферата на бизнес мениджмънта.

Комплексността на знанието изисква на основата на многофакторен анализ на изследваните явления да се правят диагностика, експертиза и препоръки. В този смисъл икономическите реформи, концепциите в управлението *не могат да бъдат самоцел, тъй като отразяват разнообразието от социални, политически и правни предпоставки.* От друга страна, при използването на икономически и управленски инструменти, означава да се отчитат *различните аспекти, нива на анализ и въздействия* – културни, психологически или институционални. И на трето, тенденцията към засилването на междофункционалността произтича и от промените в маркетинговата парадигма при прехода от индустриална към постиндустриална епоха, които водят до трансформация на традиционните функции на управленския процес и *преминаване от корпоративно и функционално управление към пазарно управление на бизнеса.*

Теоретико-приложна значимост на знанието – отразява съвкупността от компетентности и умения за прилагане на концепции, модели и вземане на решения в контекста на натрупания опит, конкретна ситуация и променящите се условия.

Популярна е тезата, че добрата практика не може да бъде ненаучна, а добрата наука – непрактична. Умозрителните теории, преследването на „чиста наука“ и „висока академичност“ са лишени от смисъл, ако не могат да се приложат в бизнеса като модели, функциониращи структури или базисни принципи за поведение в реални житейни ситуации. Особено когато, както пояснява Робърт Сърнбърг, изобилието от корелации, впечатляващи графики или аргументи са изградени на картонени темели, но боядисани така, че да изглеждат бетон, където в еднозначните отговори липсват човешките преживявания, превнесените в конкретната ситуация доминиращи ценности или мотиви, поради което, както подчертава той – една бизнес организация може да предпочете сделка, която другата страна ще отмени, защото двете фирми се различават по ценностите.

Необходимо е да се възприеме логиката на баланс между „*двете култури*“ или възприемане в еднаква степен *позицията на учения-изследовател и мениджъра-изследовател* (по П. Дракър) за преодоляване на противоречията между изведените, иначе, точни формули или сентенции за управлението и разбирането на необходимостта от тяхното конкретно прилагане при мобилизиране заедно с това на визията, енергията и всички ресурси на организацията за ефективни действия. Тъй като тестът за един бизнес, както казва той, не е в красотата, яснотата или съвършенството на организационния му строеж, а в ползотворната работа на хората.

Има и друга известна негова фраза „*Науката не е синоним на количествено определение*“, която в най-голяма степен е валидна при прилагане на

синергичния акумулиращ ефект за компаниите по формулата: $2 + 2 = 5$, когато се повишава общата съвкупност на резултатите от различните им компоненти, при сравнение с ефективността на всеки един от тях – при обединяване на техните структури или отдели, от интеграцията или координацията на разнообразните им функции, комбинирането на материалните и нематериалните (невидими) активи, които да идентифицират, мултиплицират нови знания, дейности или направления на конкретната организация.

Интердисциплинарност на знанието – логическо следствие от изведените вече параметри, но и породено от необходимостта за обединяване на цялото познание за човешкото поведение, многофункционалната дейност в бизнеса, управлението, тяхната взаимозависимост от разнообразни външни и вътрешни фактори, сложната обусловеност на взаимоотношенията в организацията и т.н.

Лорънс и Нория* в своята забележителна книга обосновават *интердисциплинарната наука за човешкото поведение*, която да е валидна за различните култури, да е емпирично проверяема и да проследява различните нива на анализ – от индивида, групата, организацията до обществото, да е ориентирана към действието, т.е. да е *практическа и преподаваема*. По този начин единната теория за човешкото поведение ползва резултати от различните социални и природни науки, преминава границите на научните дисциплини, надскача тясната им специализация, фанатичното придържане към централната парадигма на всяка една от тях и преодолява характерната им предубеденост, съпротива или защитна реакция („реакция на оцеляването“ – по Фукуяма), като търси диалог на сътрудничество за обединяване на познанието.

Интердисциплинарността на знанията засилва тяхната продуктивност, тъй като в практическата си дейност много често продължаваме тези ограничителни линии, оставени от различните научни парадигми. Или, както много пъти е подчертавал П. Дракър, *ние не умеем да ползваме множеството от различни знания, които притежаваме*, тъй като нямаме навик да ги употребяваме като инструменти, поставени в една обща кутия, т.е. склонни сме да класифицираме проблемите си чрез езика на отделните специализирани области на познанието по принципа: „Знам го, но това е икономика, а не мениджмънт.“ Робърт Франк има основание, когато посочва, че голяма част от онава, което приемаме за икономически интерес, в действителност е настояване за статусно признание, стремеж към уважение, каквото смятаме, че сме заслужили (позиционни блага).

Човешкото поведение в организацията е сложна, интегрирана и динамична система от взаимоотношения, а не количествено натрупване на образувания, процеси, различни равнища или подходи

за анализ. Така както всяка една компания разглежда всеки свой сътрудник като цялостна личност, въпреки изискванията си за определени компетентности и умения, така и организацията функционира оптимално, ако постави на една плоскост индивидуалните, организационните и обществените цели и интереси.

Взаимодействието между наличните ресурси (човешки, материални, финансови, информационни) на организацията и тяхната обвързаност с външната среда в нелинейните системи предполага да се действа в *мрежови структури*, в които нито една част не преобладава над другите – цялото не е сума от части, причинно-следствените отношения не са очевидни, голяма част от връзките са невидими, ефективността на организациите не се измерва само с максимизиране на човешкия фактор, с даване предимства на един или друг подход или „звено от веригата“, а като наличие на способности за търсене на постоянен *баланс и съответствие между всички части на динамично променящата се система*.

6. Доминираща позиция в поведенческите измерения на мениджмънта има *организационното поведение* (ОП). Докато теорията на организацията (ТО) и организационното развитие (ОР) се занимават със структурирането и проектирането на организациите, взаимосвързаността на всички елементи в системата, методите за диагностика, предлагането на социални технологии и модели, то ОП ги анализира в контекста на концепцията за цялостта на личността в организацията, динамиката на индивидуалното и груповото поведение. Призвано е да ги обвързва с конкретната ситуация и променящите се условия на средата, т.е. моделите на ОП не могат да бъдат статични, а се изменят в съответствие с потребностите на времето, като организацията може да не се описва само с един модел, а с различни – за отделните направления, филиали на корпорациите и бизнеса, които имат различни практики, дейности и функционални характеристики. По силата на тези предизвикателства пред теорията и практиката ОП е необходимо да притежава:

- Знание за адаптация към различни организационни структури, отдели или направления в бизнеса;
- Знание за взаимодействие на хората в ефективна *функционираща система* от сътрудници, структура, технологии и среда; за хармонизиране на отношенията: индивид – организация и социални цели;
- Знание за използване на различни подходи и концепции от психологията, ТО, ОР, практическия мениджмънт, управленското развитие, управление на човешките ресурси, като в зависимост от извеждането на един или друг доминиращ акцент се следва и конкретният

* Лоурънс П., Нория Н. (2002). *Мотивирани. Как човешката природа оформя решенията ни*, С. Класика и Стил.

научен контекст – феномените на организационното взаимодействие (организационна психология), въздействията на комуникацията (социална организационна психология), управленски стил, умения или профили (психология на управлението);

- Знание, което не следва логиката на другите академични дисциплини, а отразява директно *потребностите на социалната практика*, тъй като максимата на ОП е „Единственото определено нещо е променливостта“.

7. Интернализацията на бизнеса, межкултурната среда, в която той се развива и нейното влияние върху организациите, управлението на човешките ресурси съобразно културните различия, които съпътстват изпълнението на мениджърските функции, мотивацията на персонала, въздействията и взаимоотношенията в този нов тип организационни структури, оформя и насочват на научно-приложната сфера на *кроскултурния мениджмънт* и такива проблеми за изследване като:

- аспекти на взаимодействията в организациите с различен културен дискурс; разбирането на културата като относителна хомогенна същност, която се отличава от организационната култура; преодоляване на етноцентризма и реакциите на културния шок;
- зависимостта от традициите, начина на живот, културните особености, спецификата на региона, социалните структури, институциите; от сходствата и различията в менталитета като психокултурен конструкт, които до голяма степен определят различията в организационното поведение, нагласите за бизнес, своеобразните модели на управление, вземането на решения и т.н.
- определяне на универсални закономерности, които са относително сходни във функциите и целите на мениджмънта, и различията, които са свързани с културно и контекстно-специфичния аспект на поведението, като атрибутивни процеси, емоционални реакции, стереотипни изкривявания (или „самовъзпроизвеждащи“ се стереотипи), и дори парадокси на организационното поведение и психология на фона на водещи стандарти в чужди фирми, които са от значение за подобряване на мениджмънта и успешните управленски практики.

9. Съвременните изследователи търсят *релации между ефективния мениджър и теорията за успешната интелигентност* – УИ (Робърт Стърнбърг). В тази теория УИ е представена като своеобразен баланс между аналитична, творческа и практическа интелигентност (анализиране на проблема – творческо решение и привеждане на решението в действие). Този конструкт е един

от първите опити да се излезе от вкоренената представа за общата интелигентност (IQ) като единствена способност, универсално приложима и коректна единица за анализ. По-нататъшната „еволуция“ в *теорията за емоционалната интелигентност* – ЕИ (Д. Голман), *концепцията за множествените интелигентности* – МЕ (Х. Гарднър), *социалната интелигентност* – СИ (К. Албрехт) и др., в крайна сметка са насочени към извеждането от това, което някои мениджъри наричат „стратегия на високо равнище“ (или философизиране на нещата) и забравят за нейното практическо приложение. Т.е. посочва се необходимостта* от въвеждане на изпълнението в стратегията на една компания, от уменията на мениджърите и лидерите да оформят изпълними стратегии, които да ги превършат в оперативни планове и специфични отговорности, или – „*Без способността да се изпълнява, всички атрибути на водачеството остават изпразнени от смисъл*“. Затова от значение за всеки бизнес, както подчертават Л. Босиди и Р. Чаран, е точните хора да заемат ключовите длъжности, а вътрешните процеси да бъдат достатъчно мощни и в близко сътрудничество между всички направления, за да осигурят нагмогване на съпротивителните сили при изпълнение на задачите. В противен случай, продължават те, организациите ще са пълни с хора, които се въртят с танцова стъпка около решенията, без да могат да ги вземат.

10. Новите подходи в управлението са и по отношение преодоляване на предишните акценти на управлението на човешките ресурси УЧР и управлението на персонала УП – насочени към контрол над хората, разглеждани предимно като някаква съвкупност, която трябва да бъде ефективно използвана, или управление чрез строго спазване на правила, процедури и йерархични структури за регулиране на взаимоотношения. Все повече се възприема *модерната концепция за персонала* към: разгръщане на човешкия потенциал; условия за ентусиазъм и енергия; възможности за „вътрешно мотивиране“; стимулиране на лична отговорност; единство на рационалност, интуиция и емоционалност;

УЧР и УП в организацията и бизнеса се извеждат от неговата статичност (да се разглежда в повечето случаи като част от системата на управление и стесняване до координация на хората или спазване на някакво равновесие между организационни и индивидуални цели) и *привежда в постоянно движение мотивацията*, интегрирането на лични и организационни цели, чрез привързаност към мисията и ценностите на компанията, изискванията за екипна ориентация и активно включване и развитие на човешкия потенциал.

В тази насока е оригинална *съвременната теория за мотивацията*, представена от Пол Лоурънс

* Босиди, Л., Чаран, Р. (2006). *Изпълнението. Новата теория на управление и организация*. С. Класика и Стил.

и Найтън Нория. В търсене на единна теория за човешкото поведение те предлагат за организационния живот условия за едновременно задоволяване на четирите подтипа на хората: П1 – да придобиват, П2 – да учат, П3 – да формират отношения, П4 – да защитават. Това предполага лидерът да търси начини да съчетава съревнователната енергия на отделните индивиди с интегрираните цели на организацията – да смекчава конкурентната енергия на П1 с взаимността и формирането на връзки на П2, като този баланс е необходимо да обхване всички нива на организацията и да засяга всички инструменти за въздействие (например балансирането на финансовите и символните награди, индивидуалните и екипните постижения, като се стимулира взаимодвижението между групи и взаимното доверие). Или, бизнес организациите ще успяват до степен, до която откриват начини за задоволяване и на четирите подтипа, ако имат по-голямо адаптивно предимство за сметка на тези, които се фокусират върху задоволяването на един или два от тях.

11. Перспективни са изследователските търсения по моделиране на мениджърското умение и ефектното лидерство (под формата на профили), ако се отчитат както постиженията на водещите теории и подходи, които се отнасят в най-голяма степен в тази област на познанието, така и динамиката на взаимодвижението между отделните му компоненти, разместването на акценти в зависимост от спецификата на организацията, продукта, длъжността в йерархията, предполагаемите роли и функции. Произтичат и от необходимостта по формирането и изграждането на предимно „твърди“, предимно „меки“ или количествено-качествени умения. Профилирането следва тази логика от изисквания, но от значение за управленската практика са анализите на онези лични особености, които могат да се окажат „разрушители“, „отровни типове“ (т. нар. *терминаторен или отровен мениджър* по К Албрехт), тъй като често пропускаме да отбележим, че мениджърът и лидерството не са морални категории, обречени да въздействат с доброта, алтруизъм и почтеност, а носят всички светлини и сенки на човешката природа. Без отчитането на тази специфика от изкривените образи на собствената преценка и интерпретация на тези, които управляват, се ограничават възможностите за интервениране, коригиране или трансформация на тези особености в ефективно лидерство.

Концептуални рамки

Включените теми (курсове) в книгата са подредени на основата на следните принципи: прилагане на макро- и микроподход за анализ, с възможности за обзор, история и методология на изследваните явления; методическа ориентация на материалите, която да се изразява в отправянето на изисквания с формиращ ефект за конкретни управленски умения.

Глава 2 (*Корпоративно управление и организационно развитие*, автор Нако Стефанов, доц. д-р, СУ) е посветена на важна и актуална тема – формирането, функционирането и тенденциите на развитие на ключовия тип стопански агенти в световен план – корпорациите. Като начало се предлага по-широк исторически обзор на създаването на феномена на корпорацията. Особено внимание се обръща на юридическите параметри на корпоративното регистриране и функциониране, като акцентът е върху англо-американската традиция, оказала силно въздействие върху формирането на корпоративното законодателство в редица страни по света. Подробно са разглеждани три базови национални корпоративни модела – американския, японския и германския. Разкрити са силните и слабите страни на всеки един от тези модела. Детайлно са описани също така и класическите схеми на корпоративно структуриране, както и тенденциите на „преструктуриране“, „реинженеринг на основата на бизнес процесите“ и прилагането на мрежовия подход в корпоративната практика. Ключовият извод, който се прави, е за необходимостта от изграждане на ефективен български модел на корпоративно функциониране, като се използва най-доброто и доказало се от световния опит.

В Глава 3 (*Стратегии за организационна промяна в бизнеса*, автор Кристиан Хаджиев, ст.ас. д-р, НБУ) се разглеждат три стратегии за организационна промяна – управление чрез тотално качество (TQM – Total Quality Management), намаляване на обема (downsizing) и реинженеринг (reengineering) и връзката на всяка една от тях с организационната ефективност. Общото между тези стратегии е, че те се използват от съвременните организации в процеса на постигане на конкурентно предимство, както и при промяна на културата, мисията и външните връзки, в различни сфери на бизнеса. Интегрирането на стратегиите за организационна промяна е необходимо условие за постигане на организационно съвършенство. Извеждат се аргументи, които подчертават стратегическия характер на анализиранияте въпроси в процеса на проектиране на съвършени организации. Те гравитират около глобализацията, развитието на комуникационните и информационните технологии, по-късия жизнен цикъл на стоките и услугите, както и промените в потребителското търсене. Тези предпоставки пораждаат нови изисквания пред съвременните организации. Анализира се конкретен модел за организационно съвършенство, който се предлага като концептуална рамка в процесите на оценяване и проектиране. Обосновава се необходимостта от включването в модела на още една променлива, свързана с организационната култура. Организационното съвършенство се представя като динамично състояние (а не крайна цел), което генерира предизвикателства, свързани с постигането на високи икономически резултати, чрез балансиране на елементите на организацион-

ния дизайн (процеси, структура, системи) и реализиране на потенциала на човешкия фактор.

В Глава 4 (*Управление на проекти*, автори Руслан Пенчев, доц. д-р, Кристиан Хаджиев, ст. ас. д-р, Надя Маринова, д-р, НБУ) се разглеждат някои основни теоретико-методологически характеристики и конкретни практически измерения на управлението на проекти като ефикасен инструмент, чрез който организациите отговарят на промените, развиват своя иновационен потенциал, конкурентоспособност и възможност за управление на риска. Посочват се организационни предпоставки за успешно им осъществяване, критичните фактори и критерии за протичане на управленския процес, дейностите по отношение: „обхват – качество – разходи – време“. При прилагане на структурния и йерархичния подход се подчертават етапите за вземане на решения, нивата, които свързват целите с управленските процеси, разнообразието от модели, основните принципи за избор на проекти и фирмената стратегия, ролята на проектния екип, компетенциите и уменията на ръководителя (лидера) при управление на проекти.

В Глава 5 (*Рискът в Новата парадигма*, автор Иван Попчев, акад. проф., НБУ) се анализира феноменът риск, проблемите на изучаването на риска и стандарта за риск мениджмънт. Обсъжда се пететапната схема на управление на риска, основните стратегии за управление на риска и методите на хеджиране, застраховане и диверсификация. Поставя се акцент върху съвкупността от национални закони и подзаконови нормативни актове, в които са уредени различни въпроси на риска и риск мениджмънта в обществената практика. Разкриват се основните черти на новата и старата парадигми на риск мениджмънта. Новата парадигма, широко известна като Enterprise Wide Risk Management, се определя като интегрирано (комплексно, стратегическо) управление на риска на цялото предприятие (организация). Представени са: примерна анкетна форма за анализ на управлението на риска в цялото предприятие, уроците на лидерите и кодекс на здравия смисъл.

В Глава 6 (*Управление на човешките ресурси и организационно проектиране*, автор Катя Владимирова, проф. д-р, УНСС) се проследяват дълбоките промени, които съпътстват УЧР през последните десетилетия – свързани с необходимостта от интегрирането на УЧР към стратегията на организациите. Стратегическото УЧР беше признато като нещо, което трябва да се взема под внимание при етапа на проектирането, развитието на организацията и разработването на нейната стратегия. Отчитат се: предизвикателствата, формирани от новите изисквания на стратегическия мениджмънт, основан предимно върху вътрешните ресурси и компетентността; направената преоценка в условията на развиващите се процеси, свързани с новата икономика и глобализацията, високата конкуренция и необходимостта от гъвкави

политики. Концепцията за СУЧР и за внедряване на политиките за човешките ресурси е необходимо да съдейства за съвместяване или сближаване на различните стратегии на ръководителите, наетите, синдикатите, клиентите, регулиращите органи и други, но и да отговаря на очакванията и мотивацията на работещите в организацията. На практика работещите в звената за УЧР трябва да познават: организацията, нейната стратегия, продукти, пазари, технологии, доставчици, обкръжение, конкуренти и т.н., за да могат да проектират и управляват процесите на организационните изменения.

В Глава 7 (*Кроскултурен мениджмънт и организационно поведение*, автор Димитър Панайотов, доц. д-р, НБУ) се анализират тенденциите, изследванията и водещите понятия в кроскултурния мениджмънт в зависимост от променящата се парадигма на културната концептуализация. Новите подходи при изследване на кроскултурната проблематика са свързани с: преодоляването на структурните определености, аксиоматично издигнатите твърдения; по-широкото застъпване на интердисциплинарните подходи за изследване на конкретните човешки практики, и специфичния контекст на поведението в организацията. Културните различия в организационното поведение се осмислят като атрибутивни процеси, възприятия, емоционални реакции, класифициране или селектиране на стереотипи, които могат да се проявяват в различни комбинации, в зависимост от ситуации, ефекти на стил, тактики и въздействия при управленска интервенция, функционирането на екипите и групите процеси в организацията. Ефективността на кроскултурните сравнения и изследвания се определя от приложението на еквивалентен инструментариум, който включва в методологията си количествени и качествени методи, и предполага преплитането на афективни, поведенчески и когнитивни особености в анализа. По този начин управлението се представя като процес, формиращ се от контекста, който се определя от ръководителя, лидерския стил, организацията и обкръжаващата среда, като синергията от „симбиозата на културното разнообразие“ се прилага за продуктивно взаимодействие при управлението на организацията, нейната политика и стратегия за по-ефективно използване на човешкия потенциал в конкретните дейности и практики на мултинационалните компании и международния бизнес.

В Глава 8 (*Бизнес етика и мениджмънт*, автор Валентина Драмалиева, доц. д-р, УНСС) се изясняват основните цели и възможности на бизнес етиката – посочват се някои прагматични аргументи за необходимостта от прилагането ѝ в бизнеса; акцентира се на използването ѝ като средство за постигане на икономическа ефективност; аргументира се защо тя е отговорност главно на мениджмънта; анализира се ролята ѝ за стратегическото планиране на бизнеса, за организационните отношения във фирмата, за отношенията с

други фирми или икономически агенти, за отношенията с обществото; представят се основни етически „инструменти“ – важни етически умения и специфични етически структури, които подпомагат мениджърите в целенасоченото прилагане на бизнес етиката; обосновава се необходимостта от усвояването и компетентното им използване за практикуване на правилно поведение в реалния бизнес.

В Глава 9 (*Бизнес медиация и водене на преговори*, автор Димитър Панайотов, доц. д-р, НБУ) се посочва, че бизнес медиацията при водене на преговори изисква, освен специални знания, отговорности по отношение същността и процедурите на разглежданата проблематика, но и умения за генериране на идеи, прилагане закономерностите на общуването, подходи за въздействие и сближаване на различни интерпретации, подходящи стратегии, тактики и условия за конструктивно обсъждане, и излизане от критични ситуации. Тяхното разнообразие се обуславя от: анализа на трите взаимосвързани аспекти – комуникативен (обмен на информация), интерактивен (взаимодействие), перцептивен (възприемане); прилагане на съвкупности от средства и механизми за „настройване“ в междуличностното общуване; доминантите в използваните модели, стилове, подходи и принципи от участниците на масата на преговори; специфичната етика при общуването или принципното водене на преговорите; избора на психологическата схема на поведението и подготвеността на медиатора за преодоляване на конфликтните зони за бизнес медиация в мултикултурна среда.

В Глава 10 (*Мениджъри, лидерство, екипност*, *Подходи за изследване*, автор Димитър Панайотов, доц. д-р, НБУ) се обосновават нови подходи за анализ на мениджърското умение, ефективното лидерство и екипността, като се подчертава взаимната обусловеност на изследваните явления и се търсят релации със съвременните теории за успешна, емоционална, множествена и социална интелигентност. Елементите за изследователския инструментариум в реалната бизнес практика се конструират на базата на адаптирани методики, комбиниране на тестове, като се отчита взаимодействието и разнообразието на подходи, принципа на триангулацията, както потребностите и изискванията на конкретното проучване. Посочват се основните компоненти

(когнитивен, афективен, поведенчески) при измерването на нагласи, като се отчитат ефектите, които съпътстват екипното взаимодействие, факторите, които пораждаят симптомите на груповото мислене, синдромите на организационно разстройство в корпоративните структури. Прилагат се новите измерения на глобалния мениджър и лидерството.

Цели на книгата

Тази книга представлява колективен опит на специалисти, експерти и учени в тази област, които споделят необходимостта от очертаването на нови перспективи в развитието на МВА-програми, но и приемат предизвикателствата да търсят пътищата за достигане на тези перспективи. Затова и нейните задачи са насочени към:

- *Методологията и методиката* на разглежданите проблеми, което да я направи удобна за ползване, като синтез на идеи, ключови понятия, литературни източници и изводи, които могат да бъдат допълнени и от други издания, или да бъдат развити в дискусии и конкретно приложени проекти в организациите;
- *Инструментарии от практически упражнения*, казуси, реални ситуации и примери от водещи компании, корпоративни истории, за да се повиши релевантността на теорията от практиката и съвременните изследвания; управленските умения от прилагането на количествени и качествени методи в зависимост от контекста; възприетите концепции и подходи от конкретните действия в ситуации на промени и неопределеност;
- Фокусиране на вниманието върху необходимостта от *интегриране* на усилията, компетентностите, подходите и методите за изследване от екипи с различни научни направления и експерти от практиката, които да поставят актуални въпроси, извеждат и обосновават успешни управленски практики;
- Създаване на *атмосфера* за обсъждане на повдигнатите тези, като източник на творчески дискусии за идентифициране на реални проблеми, тематични направления, нови курсове и варианти на програми с подобна концентрация.